

La gestion des connaissances dans les projets de développement et ou humanitaire

Notre objectif de recherche est de découvrir et analyser la fréquence et les modalités d'utilisation de la gestion des connaissances dans les projets d'aide internationale, afin d'identifier les facteurs clés liés à la mise en œuvre de la gestion des connaissances. Pour atteindre cet objectif, nous avons été guidés par une question de recherche qui est « comment et à quelle fréquence les pratiques de gestion des connaissances sont-elles utilisées dans les projets d'aide internationale, et quels sont les facteurs clés influençant leur mise en œuvre ? » Dans le but d'essayer de répondre à notre question de recherche, nous avons lancé cette enquête qualitative afin de nous aider à avoir quelques informations. Nous avons utilisé une méthodologie mixte. L'enquête qui a démarré avec 454 organisations, s'est finaliser avec 82 organisations. La collecte de donnée qualitative s'est faite avec 5 organisations à buts non lucratif. L'analyse de données quantitative s'est faite à partir des statistiques descriptives. L'analyse des données qualitatives s'est faite à partir d'une analyse de contenu. Il ressort des données que nos organisations répondantes interviennent dans plusieurs domaines. Nous avons des organisations aussi jeunes qu'âgées. Nos différentes hypothèses de recherche ont été quasiment validées.

Mots clés : Collaboration ; leçons apprises ; capitalisation ; partage d'expériences

I. Contexte et problématique

Créer, capitaliser et partager son capital de connaissance est une préoccupation de base de toute organisation performante, (Ermine, 2003). La gestion des connaissances est un sujet qui suscite un intérêt dans le secteur des organisations à but non lucratif, (Georges, 2006). Devenant un secteur d'activité économique concurrentiel à part entière, la question de leur propre pérennité se pose en effet aux organisations à but non lucratif de l'humanitaire, (Lombart and Pierrat 2014).

L'expérience est un atout dont les organisations, les projets doivent tirer profit à travers une meilleure utilisation de leurs connaissances. (Jacob, 2000), les outils, méthodes de gestion de connaissances mis en place dans les entreprises ne peuvent pas simplement être copiés. Le secteur associatif a ses spécificités et ses besoins, raison pour laquelle, dans un contexte d'organisation par projet, se pose à la fois la question de la capitalisation des connaissances du projet réalisé ou du projet à un autre projet que ce soit au sein d'une même organisation ou non, (Husted et Michailova, 2010). Nous verrons avec (Anheier, 2014, Hwang, Powell, 2009), que certaines organisations à but non lucratif (OBNL) ont pris conscience de la nécessité d'accroître leur efficacité et leur efficience en adoptant de meilleures pratiques de gestion.

Bien que les organisations aient pris conscience, des difficultés en matière de gestion des connaissances persistent toujours. Comme le décrit (Cranston, Jackson, and Songo-Williams 2016), dans une même organisation, l'on ne sait pas réellement ce qui se passe dans les autres projets, au point où leur expérience n'est pas exploitée. Les résultats des projets pilotes ne sont pas partagés en dehors de l'équipe du programme ni capturés de manière à permettre aux autres de les trouver et de les revoir plus tard. Pour (Béliveau, Parent, & Roch, 2007), jusqu'à présent, peu d'idées ont été présentées sur la façon d'améliorer l'apprentissage tiré de l'expérience et sur les méthodes de collecte et de diffusion des connaissances dans les organisations. Plusieurs organisations à but non lucratif ne connaissent pas réellement la gestion des connaissances comme tel. Pour les organisations qui les connaissent, la question qui se pose est celle de la place de la gestion des connaissances dans l'organisation à but non lucratif. Les spécificités des projets (la complexité, l'urgence, etc.) d'aide internationales ne favorisent pas parfois l'application de la gestion des connaissances dans les projets d'aide au développement et ou humanitaire. (Oliveira, 2021), (Freyss, 2004) aborde les éléments de la complexité, du dynamisme, de l'urgence du secteur humanitaire. Le processus de création à la diffusion de la

de connaissance demande du temps pour être construit. Le système ne peut donc pas être lié uniquement qu'à un projet. Dans certains cas, les organisations font face à une faible méthodologie ou manque de méthodologie de la mise en place d'un système de gestion des connaissances dans les différents projets. Le mode financement des projets d'aide au développement est parfois un frein à la mise en place d'un système de gestion des connaissances dans les projets d'aide au développement. (Dewaele, 2019), les organisations non marchandes doivent continuellement penser à de nouvelles stratégies pour mener à bien leurs missions d'aide humanitaire en prêtant attention à leur potentiel manque de moyens. Toute activité pour sa mise en œuvre a besoin de financement et la mise en place d'un système de gestion de connaissances n'échappe pas à ce principe. Le système de gestion des connaissances dans un projet a pour but d'alimenter le système de gestion des connaissances générale de la structure qui met en œuvre le ou les projets. (Willem & Arts, 2011), les bailleurs mettent l'accent sur le financement des activités directes. (Carla & Grayson, 1998), (Szulanski, 1996), le processus de gestion des connaissances est budgétivore. (Lombart & Pierrat, 2014), le fonctionnement par projet a sa propre temporalité reposant sur des financements ponctuels, sans frais de fonctionnement de l'organisation à but non lucratif terme.

Face à ces difficultés auxquelles font face les organisations à but non lucratifs, nous nous sommes intéressés à la question de la gestion des connaissances dans les projets de développement et ou humanitaire. Nous nous sommes fixés pour objectifs de découvrir et analyser la fréquence et les modalités d'utilisation de la gestion des connaissances dans les projets d'aide internationale, afin d'identifier les facteurs clés liés à la mise en œuvre de la gestion des connaissances. A partir de cet objectif, notre question de recherche se décline comme suit, comment et à quelle fréquence les pratiques de gestion des connaissances sont-elles utilisées dans les projets d'aide internationale ? Cette question nous oriente sur des questions spécifiques qui sont 1) à quelle fréquence les pratiques de gestion des connaissances sont-elles intégrées dans les projets d'aide internationale ? 2). Les projets d'aide internationale incluent-ils systématiquement des composantes dédiées à la gestion des connaissances ? Comme hypothèse générale, nous proposons H1) : la gestion des connaissances est sous-utilisée dans les projets d'aide internationale. Pour les hypothèses spécifiques de recherche, nous proposons. H2) La gestion documentaire est les pratiques de GC les plus utilisées dans les projets d'aide internationale. H3) Les organisations disposant d'une culture organisationnelle axée sur l'apprentissage intègrent plus facilement les pratiques de GC dans leurs projets.

Nous espérons que les résultats de notre travail apporteront des réponses en termes de disponibilités de données sur la gestion des connaissances dans les projets de développement et

ou humanitaires, et surtout nous permettre de contribuer l'amélioration des systèmes de gestion des connaissances dans les projets de développement, amélioration des pratiques organisationnelles

II.Revue de la littérature

Pour notre revue de littérature, nous aurons un volet définitions des concepts clés. Nous présenterons la thèse qui sous tend notre recherche.

2.1. Définitions clés

Pour les définitions clés, nous passerons en revue les concepts et cadres de la gestion des connaissances ainsi que les projets d'aide de développement et ou humanitaires.

2.1.1 Gestion des connaissances : concepts et cadres théoriques

Selon (Boubaker et al., 2010), la gestion de la connaissance est un ensemble de processus de valorisation de l'activité et de la compétence de l'entreprise s'appuyant sur la circulation et la capitalisation des connaissances. Toujours dans la même dynamique (Lehyani and Zouari 2015), considèrent la gestion de connaissance comme un processus qui à travers la création, l'accumulation, l'organisation et l'utilisation des connaissances aide à atteindre les objectifs et à améliorer la performance organisationnelle. Pour (Ermine, 2001), la gestion des connaissances n'est pas un processus. Elle fait plutôt intervenir tous les processus qui permettent de capitaliser, partager, faire évoluer le patrimoine de connaissances de l'organisation. Et enfin, pour (Michel, 2001), la gestion des connaissances se définit assez souvent comme un ensemble de pratique visant à accélérer et à dynamiser le partage des connaissances dans une organisation. Abordant la question du but de la gestion des connaissances, pour (Jacob, 2000) elle devrait viser à créer des opportunités pour veiller à préserver, à enrichir et à exploiter efficacement la mémoire organisationnelle de l'entreprise, contribuer à l'amélioration des savoirs détenus par les employés. A la suite de ces quelques définitions, nous notons que la gestion des connaissances est une suite d'actions en vue de créer, stocker et valoriser les connaissances en vue de contribuer à l'amélioration de l'efficacité des entreprises et organisations. De ce fait, nous parlerons plus de système de gestion des connaissances. C'est un système qui est mis en place. Ce dernier aidera donc les équipes à la création (générations de nouvelles connaissances et ou connaissances spécifiques), au stockage,

à la valorisation, au partage des connaissances. Dans le cadre de notre recherche, la gestion des connaissances est appliquée aux projets de développement, des projets humanitaires.

2.1.2 Caractéristiques spécifiques des projets de développement, des projets humanitaires

(Norme internationale ISO 10006, 2003), le projet est un processus unique qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, incluant les contraintes de délais, de coûts, et de ressources. Le projet présente un caractère d'unicité, en ce sens qu'un projet a toujours un ou des éléments qui le singularisent. (Minyem, 2007), « le projet comme étant conçu pour répondre à un besoin précis et s'entend être unique car son résultat final (produit ou service) est propre à lui. Pour ce faire, il doit être à la fois efficace, réactif et performant face à des environnements concurrentiels fluctuants ». (PMI 2013), un projet est un effort temporaire exercé dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique. De ces différentes définitions, nous résumons qu'un projet est une action que l'on se propose de réaliser dans une période bien déterminée avec un budget précis. Les projets existent dans toute l'existence humaine. Et il existe plusieurs types de projets.

Dans le cadre de notre recherche, nous nous sommes plus intéressés par les projets de développement et les projets humanitaires. (Jacquemot, 2007); (Ika et al., 2012), dans le domaine de l'aide, « l'approche projet » demeure le mode privilégié de l'opérationnalisation des politiques et des stratégies de développement des pays en voie de développement. (Brière & Proulx, 2013), L'aide au développement international est un ensemble des financements apportés par les pays les plus favorisés pour améliorer les conditions de vie dans les pays à revenu faible et intermédiaire. Les projets humanitaires, projets d'urgences sont différents des projets de développement de par l'environnement qui les suscite. (Kindo & Benseddik, 2021), diront dans ce sens que, les terrains sur lesquels ils interviennent (projets humanitaires), sont par définition des espaces touchés par une crise, par un conflit, par des dérèglements climatiques, politiques, économiques ou sociaux.

2.1.3 Théorie de l'apprentissage organisationnel

Nous avons utilisé l'apprentissage organisationnel car c'est un élément qui favorise la gestion des connaissances. SCARSO et AL (2018), « L'application de la théorie de l'appropriation dans la gestion des connaissances permet aux organisations de mieux comprendre les processus par

lesquels les individus assimilent et utilisent les connaissances, facilitent ainsi la création de l'environnement propices à l'apprentissage organisationnel et à l'innovation ». L'apprentissage organisationnel est une théorie pertinente pour la gestion des connaissances. La théorie de l'apprentissage organisationnel dans la gestion des connaissances est une approche qui cherche à comprendre comment les organisations acquièrent, partagent et utilisent les connaissances pour améliorer leurs performances et leur compétitivité. Cette théorie repose sur l'idée selon laquelle les organisations sont des entités capables d'apprendre et d'adapter leurs comportements en fonctions des expériences passées et des nouvelles informations. Pour (Armand Hatchuel 2002), « la notion de gestion des connaissances ne désigne pas un corpus de pratiques éprouvées, mais plutôt un ensemble de préoccupations, d'expériences diverses, et bien sûr un slogan faisant suite à celui d'organisation apprenante ».

« L'apprentissage organisationnel existe parce que les individus de l'organisation développent des compétences et des connaissances partagées dans l'interaction avec l'environnement », (Guilhon, 1997). L'apprentissage peut se faire de manière individuelle et collective. « La compétence est une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances acquises et les transformes avec d'autant plus de forces que la diversité des situations augmente... » (Zarifiant, 2004). Et la connaissance est le résultat du processus d'apprentissage (formation, pratique, traitement et intégration des données, observation, imitation, etc.) associé au contenu (pratique, savoir-faire, comportements, routines). La gestion des connaissances est un thème d'actualité. L'apprentissage organisationnel appliqué à la gestion des connaissances dans les organisations à but non lucratif est aussi d'actualité. Les recherches proposées dans le domaine, nous permettent d'avoir plusieurs modèles. Pour notre recherche, nous avons retenu un modèle d'apprentissage organisationnel pour notre analyse. Nous avons mis l'accent sur le modèle SECI Socialisation Externalisation Combinaison Internalisation (SECI). Socialisation vient du verbe socialiser qui est le fait de s'adapter à la vie en société. La socialisation dans le modèle de Nonaka est le partage des connaissances sur la base des expériences. Il s'agit ici de partages d'expériences, l'observation, l'imitation. C'est alors une phase d'apprentissage par expérience et donc par action. Pour suivre les anglophones, nous diront que la phase de socialisation est le « *learning by doing* ». Externalisation qui tire sa source d'externaliser est le fait de rendre externe. C'est le fait de sortir la connaissance d'un individu afin de la transférer au groupe. Dans cette phase, l'apprentissage se fait à travers l'expression, plus précisément par le biais d'explications, de dialogues, de réflexions collectives. Combinaison, c'est la phase où les nouvelles connaissances sont soit modeler entre

elles, soient avec les connaissances antérieures pour fournir « les nouvelles connaissances réelles ». Internalisation, c'est la phase finale du modèle de Nonaka. Les nouvelles connaissances validées transférer aux employés à travers des renforcements de capacités par exemple. « La mise en pratique des connaissances codifiées permet l'émergence de connaissances tacites permettant d'amorcer une nouvelle étape de socialisation », (Nonaka & Takeuchi, 2007). Le modèle de Nonaka et de Takeuchi a été élaboré suivant un objectif. Le point de départ du programme de recherche de Nonaka est de rendre compte des nouvelles méthodes de management de projet que développent les entreprises japonaises depuis les années 80 et qui sont au fondement de leurs succès, (Imai, Nonaka et Takeuchi, 1985). Les auteurs découvrent que les entreprises japonaises sont arrivées à améliorer leur service à partir de leurs expériences. Le modèle de gestion des connaissances de Nonaka met l'accent sur la création et la transformation. Toutefois au-delà de ces deux (02) éléments capitaux, l'organisation qui réussit à exploiter le modèle SECI peut aisément le valoriser et l'actualiser.

2.1.4 Théorie de l'appropriation

L'appropriation se perçoit quasiment dans tous les domaines de la recherche. C'est un concept qui se retrouve aussi bien en sciences sociales, en sciences humaines qu'en sciences de gestion, etc. (Vaujany, 2006), présente la notion de l'appropriation à travers quatre (04) axiomes. L'appropriation est un phénomène complexe qui nécessite l'activation de trois "regards" afin d'être appréhendée dans toute sa richesse et l'appropriation est un processus long qui débute bien avant la phase d'utilisation de l'objet et se poursuit bien après l'apparition des premières routines d'utilisation. L'appropriation est un processus. Elle prend du temps afin de se réaliser. « La notion d'appropriation véhicule deux idées dominantes. D'une part, celle d'adaptation de quelque chose à un usage défini ou à une destination précise ; d'autre part, celle, qui découle de la première, d'action visant à rendre propre quelque chose », (Serfaty-Garzon, 2003).

L'appropriation au sein des organisations, tout comme au niveau individu est un processus par lequel les individus travaillant dans l'organisation assimilent et utilisent les informations à leur avantage afin d'améliorer les services de l'organisation. Les organisations qui sont les plus anciennes peuvent avoir accumulé une richesse de connaissances au fil du temps. Cette connaissance peut être tacite ou explicite. Alors que les nouvelles ou jeunes organisations peuvent être plus agiles dans leurs différentes capacités à adopter de nouvelles idées. La jeunesse des nouvelles organisations affecte leur expérience. Elles ont donc une faible

expérience. L'exploitation et la gestion des connaissances d'une organisation dépendent de divers facteurs sa culture, sa structure et sa capacité à innover ; à s'adapter aux changements.

Outre l'âge de l'organisation, nous avons la taille de l'organisation qui pourrait influencer la façon dont l'appropriation est gérée dans le contexte de la gestion des connaissances. (Gourlay, 2018), « Alors que les organisations croissent en taille, il devient crucial de mettre en place des structures et des processus qui favorisent l'appropriation des connaissances à tous les niveaux, en veillant à ce que les individus aient les ressources et les incitations nécessaires pour partager et utiliser efficacement les connaissances organisationnelles ». Pour certains auteurs, la taille de l'organisation, quand elle est grande pourrait solliciter un système de gestion des connaissances plus formels. Et c'est le cas de (Jorgensen et al., 2019), « la taille de l'organisation peut influencer la dynamique de l'appropriation des connaissances, avec des structures plus grandes nécessitant souvent des stratégies plus formelles et des systèmes technologiques sophistiquées pour faciliter le partage et l'utilisation efficace des connaissances ». Quant à d'autres auteurs, la taille de l'organisation surtout quand, elle est élevée peut-être source de défis. L'effectif élevé des membres de l'organisation peut être un élément de complexité en matière de gestion des connaissances. « Les grandes organisations sont confrontées à des défis uniques en matière de gestion des connaissances en raison de leur taille et de leur complexité, nécessitant une approche stratégique pour promouvoir l'appropriation des connaissances à travers les différents niveaux et unités organisationnelles », (Segredo et al., 2017). Quelques soient les difficultés que pourraient engendrer la taille (effectif énorme) d'une organisation, nous notons que la taille pourrait être un déterminant.

Les grandes organisations ont souvent des structures plus compliquées et des processus plus formels. Ce qui peut rendre l'appropriation des connaissances plus difficile. Les gestionnaires doivent dans ce cas mettre alors en place des systèmes et des outils efficaces pour faciliter l'identification, la capture et le partage des connaissances dans de telles structures. Alors que les petites organisations, elles sont plus simples, moins lourdes en termes de systèmes. Toutefois, elles ont une gestion plus centralisée.

En sommes, la théorie de l'appropriation est indispensable dans la gestion des connaissances au sein des organisations. Elle met en lumière comment les individus s'approprient et utilisent les connaissances pour créer de la valeur. Dans ce contexte, les organisations peuvent utiliser cette théorie pour concevoir des stratégies efficaces de partages des connaissances, de

collaboration et de création d'un environnement propice à l'apprentissage et à l'innovation. En comprenant comment les membres de l'organisation s'approprient les connaissances, les gestionnaires pourront mieux adapter leurs initiatives de gestion de connaissances pour maximiser leur impact et favoriser une culture de partage et d'apprentissage continu.

2.1.5 Théorie du changement organisationnel

La gestion du changement organisationnel dans la gestion des connaissances est essentielle pour assurer une transition fluide vers de nouveaux processus, technologies ou cultures. Cela implique souvent de communiquer efficacement sur les changements à venir, d'impliquer les parties prenantes clés, de former le personnel et d'adapter les systèmes de gestion de connaissances pour soutenir les nouvelles initiatives. En intégrant, la gestion du changement organisationnel à la gestion des connaissances, les organisations peuvent maximiser leur capacité à s'adapter et à évoluer dans un environnement en mutation constante.

(Collerrette et al., 2002), « le changement organisationnel est toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec le système ». Cette modification au niveau de l'organisation peut être temporaire ou permanente. « Le changement organisationnel est défini comme « une modification temporaire ou permanente des structures d'une organisation », (Pelage, 2004). Le changement organisationnel, c'est le fait pour une organisation de passer d'une situation actuelle à une autre souhaitée. Elle suit un processus de transformation, dont les résultats devront lui permettre d'atteindre un futur état d'équilibre. Le changement organisationnel est le processus de transformation d'une organisation d'un état A insatisfaisant vers un état B satisfaisant, donc souhaité. Ce changement doit être visible ou capable d'être constaté. « le changement organisationnel peut être programmé et contrôlé par des gestionnaires du changement », (Kickert, 2010). Le changement organisationnel peut se situer au niveau opérationnel ; au niveau stratégique ; au niveau culturel ainsi qu'au niveau politique. Il y a plusieurs approches dans le changement organisationnel. Ces approches de changement sont, l'approche empirico-rationnelle, normative-rééducative, coercitive, consensuelle, conflictuelle et l'approche contre-culturelle, (Belanger, 1983). Le changement organisationnel s'appréhende sous plusieurs angles. Ces différentes approches vont d'une méthodologie participative à une méthodologie conflictuelle. Certaines ont une tendance conciliatrice des deux (02) bords extrémistes. Le changement organisationnel peut être étudié selon son origine, son processus. Notons aussi que le changement dans une organisation peut

survenir suite à une décision interne. Ou encore il peut être le résultat des événements extérieurs à l'entreprise, à l'organisation. Face aux variations de l'environnement, cette dernière doit réagir. On parle donc de changement organisationnel choisi ou subi. Le changement organisationnel peut être soit radical soit continu. Les facteurs dans le changement organisationnel peuvent être exogènes ou endogènes. Le processus de changement organisationnel dans une organisation, peut faire face à certaine résistance. « La résistance au changement peut émerger lorsque les individus perçoivent que leurs besoins, leurs valeurs ou leurs intérêts sont menacés par le changement proposé », (Kottler & Schlesinger, 2008). Contrairement aux idées générales, la résistance n'est pas toujours mauvaise. Elle peut être positive si elle est bien construite. Et (Oreg, 2003), nous dit que « La gestion efficace de la résistance au changement nécessite une compréhension approfondie des attitudes, des croyances et des perceptions des individus au sein de l'organisation».

Pour la relation entre les variables taille, âge de l'organisation, (Warner, 2023), « The size of an organization can affect its readiness and capacity for change. Larger organizations tend to have more formalized structures and established routines, which can create resistance to change. Additionally, communication and coordination may be more complex in larger organizations, impacting the implementation of change initiatives ». (Myers et al., 2012), « Size is often cited as a significant factor influencing the process of organizational change. Large organizations may face greater complexity and inertia, making change more challenging to implement. However, they may also have more resources and capabilities to support change initiatives ». Selon certains auteurs, la taille, l'âge d'une organisation peuvent avoir un impact significatif sur le processus de changement d'une organisation, en influençant des aspects tels que la résistance au changement organisationnel, la communication, la coordination, l'utilisation des ressources, etc. Les dirigeants et les gestionnaires doivent alors tenir compte de ces facteurs lors de la planification et de la mise en œuvre d'un changement dans leur organisation.

III. Méthodologie

Notre terrain de recherche est le Burkina Faso, plus précisément les villes de Ouagadougou, Kaya, Ouahigouya. Nous avons adopté une méthodologie mixte qui est plus axée sur la méthodologie qualitative car nous sommes en train de réaliser une étude de cas multiple. Notre population est constituée d'organisations à but non lucratif, à savoir les organisations

nationales, les organisations internationales et les institutions internationales. La collecte de données quantitative a permis de toucher 209 organisations en ligne via Kobo. Nous avons eu 110 retours, soit 53% de taux de réponses. Il y avait des doublons qui ont été filtrés et nous sommes à 101 répondants sur lesquels le traitement, l'analyse de la collecte s'est faite. Des 101 organisations qui ont répondu à notre questionnaire, nous avons eu 19 lignes de réponses que nous n'avons pas pu utiliser. Ce sont des réponses qui ont été renvoyées sans aucune informations sur la ligne. Ce qui fait que notre traitement s'est finalement porté sur 82 organisations répondantes avec des données utilisables.

Dans un souci d'assurer la confidentialité de nos organisations répondantes, le traitement s'est fait sans la présentation des noms des organisations répondantes. Une partie de notre questionnaire comportait des questions ouvertes. Pour le traitement de ces questions, nous avons utilisé le logiciel QDA miner, qui est un logiciel de traitement de données qualitatives. Nous avons touché 5 organisations nationales pour la collecte de données qualitative. Nous avons utilisé les statistiques descriptives et les statistiques inférentielles. Quant à l'analyse des données qualitatives, nous avons fait une analyse de contenus des différents discours.

IV. Résultats

4.1 Caractéristiques des organisations répondantes

Les répondants à la collecte de données sont les organisations internationales (57,89%), associations nationales (18,43%), organisations nationales (17,11%), institutions internationales (3,95%) et les ministères (2,63%). Les organisations répondantes, 19,74% sont dans l'intervalle d'âge de [11 à 20 ans]. 18,42% des organisations répondantes sont dans l'intervalle d'âge de [21 à 30 ans]. Les intervalles d'âge de [31 à 40 ans] ; de [41 à 50 ans] représentent respectivement 14,47% et 13,16% des organisations. Les autres de [71 à 110 ans] représentent ensemble 11,84% des organisations répondantes. Nous avons une ONG répondante qui existe depuis 1910, ce qui signifie qu'elle a une bonne expérience dans le champ de la gestion de projets. Tandis que certaines ont à peine 1 ans d'existence. Notons que l'année d'existence d'une organisation ne correspond pas obligatoirement au nombre d'années de présence dans un pays. Pour les associations, organisationnelles nationales, elles sont généralement sur place. Nous parlons d'organisations nationale, à l'échelle du pays, soit régionale à l'échelle d'une région du pays ou encore communale. Mais les organisations, institutions internationales, elles sont par contre présente dans plusieurs pays. Une organisation, institution internationale peut être jeune dans un pays mais être de manière générale une vieille

organisation. Le cas d'une organisation qui a été créé en 1982, mais est présente au Burkina Faso depuis 1991. Nous avons une autre organisation qui a démarré ses activités au Burkina Faso en 1982 alors qu'elle est née en depuis 1919.

Nous constatons aussi que les organisations répondantes interviennent dans les domaines de l'agriculture (26,32%), la santé (22,37%), l'éducation (15,79%), la protection (7,89%), le wash (6,58%) et élevage (1,32%). Notons qu'une organisation peut agir dans plusieurs domaines à la fois, cependant, dans notre questionnaire, nous avons souhaité avoir le domaine principal d'intervention de chaque organisation répondante. Ce qui nous permet d'affirmer les informations au-dessus. Au total, il ressort que nos organisations répondantes sur la période de l'enquête, (Juillet 2022 à Avril 2023) mettaient en œuvre 478 projets.

Plus une organisation est âgée plus elle devrait avoir une forte expérience, si celle-ci est bien sûr capitalisée, car sans cette condition (capitalisation), le nombre d'année d'existence n'a pas de réelle plus-value pour l'organisation.

4.2 Gestion des connaissances dans les organisations, les projets

4.2.1 Connaissance de la gestion des connaissances

51,32% des organisations répondantes connaissent la gestion des connaissances contre 48,68%. Les 51,32% d'organisations sont réparties comme suit 28,95% des organisations internationales, les organisations nationales (10,53%), les associations nationales (7,89%), les ministères (2,63%) et les institutions internationales (1,32%). Les organisations répondantes sont réparties selon leur année d'existence [1 à 10 ans], 5,26%. Celles âgées de [11 à 20 ans], [21 à 30 ans] représentent chacune 6,58%. 7,89% des organisations sont âgées de [31 à 40 ans], [41 à 50 ans] et [51 à 60 ans]. Celles âgées de [71 à 80 ans] compte 3,95% des organisations répondantes. Puis enfin, celle âgées de [61 à 70 ans], [81 à 90 ans] représentent chacune 2,63%. Les organisations qui connaissent la gestion des connaissances interviennent dans tous les domaines, agriculture (18,42%), santé (6,58%), éducation et wash (3,95%), protection (2,63%) et élevage (1,32%)

Tout comme les organisations répondantes qui connaissent la gestion des connaissances, nous feront la répartition des organisations qui ont affirmé ne pas connaître la gestion des connaissances. Dans ce second groupe, nous avons des organisations internationales (28,95%), des associations nationales (10,53%), des ONG nationales (6,58%) et des institutions internationales (2,63%). Nous retrouvons parmi les organisations qui ne connaissent pas la

gestion des connaissances quasiment tous les âges. Celles qui sont jeunes ainsi que celles qui sont très ancienne. Les organisations âgées de [1 à 10 ans] représentent 3,95% de notre populations répondantes. Celle âgées de [11 à 20 ans], 13,16% ; [21 à 30 ans], 11,84% ; [31 à 40 ans], 6,58% ; [41 à 50 ans], [51 à 60 ans], 5,26% chacune, [61 à 70 ans], 1,32% et [101 à 110 ans], 1,32%

Bien que 48,68% de nos organisations répondantes affirment ne pas connaître la gestion des connaissances, il faut noter que toutes nos organisations connaissent toute la capitalisation. Ce qui nous conduit à dire que nos organisations répondantes connaissent le processus, le contenu de la gestion des connaissances, les étapes qui la constituent. Elles utilisent plus le nom de capitalisation que de gestion des connaissances. Alors que la capitalisation et la gestion des connaissances sont pareils. Seulement, en utilisant les groupes de mots gestion des connaissances, Nous avons eu quasiment la moitié de nos répondants qui n'ont pas su ce dont il était question. Ce qui nous a permis de dire que le concept de gestion des connaissances n'est donc pas réellement connu pas nos organisations répondantes. Ce concept n'est pas assez connu, n'est pas réellement utilisé par nos organisations répondantes. Ce qui est connu et utilisé par nos organisations répondantes dans notre contexte, c'est la capitalisation. Bien que nous avons essayé de faire le point sur les 2 concepts auprès de nos organisations, nous avons continué notre recherche avec le concept de la gestion des connaissances.

4.2.2 La gestion des connaissances dans des organisations

Les organisations répondantes, nous ont proposé les définitions de la gestion des connaissances. De leur définition, nous avons onze (11) items qui sont ressorties, voir le tableau 1. Les items les plus cités ont été le partage des connaissances créées/identifiées, cité 17 fois dans 70% des cas ; la capitalisation des connaissances acquises citée, 12 fois dans 50% des cas ; l'apprentissage institutionnel, cité 10 fois dans 37,50% des cas et l'identification/création des connaissances cité 7 fois dans 29,20% des cas. Les items tel que l'utilisation des connaissances, la transformation des expériences en connaissances et le stockage de données ont été comptés chacun juste 3 fois, soit dans 12,5% des cas. Pour les répondants, ces items ne sont pas très associés à la gestion des connaissances, alors qu'ils sont des étapes essentielles de la gestion des connaissances, de la capitalisation. Tout système de gestion des connaissances a besoin de stocker ses connaissances créées, identifiées. Le système de gestion des connaissances se base sur la transformation de l'expérience en connaissances. Quant aux items relatifs à l'utilisation des connaissances, stockage des données et la transformation des expériences en connaissances,

qui sont connus dans la définition de la gestion des connaissances, ils ont été faiblement cités. Chacun a été respectivement cité 3 fois dans 12,50% des cas. D'autres organisations ont défini la gestion des connaissances comme étant une politique de renforcement de capacités, la mise en place d'un processus de gestion des connaissances, l'analyse de données puis enfin la collecte et partage des activités à succès. Bien que ces 3 éléments, interviennent dans la gestion des connaissances, ils ne définissent pas réellement le concept de capitalisation, de gestion des connaissances. Le constat est que nous avons plusieurs définitions avec des items qui sont plus récurrents que d'autres. Pour la majeure partie de nos organisations répondantes, la gestion des connaissances se définit comme étant le partage des connaissances créées/identifiées, la capitalisation des connaissances acquises et l'apprentissage institutionnel.

4.2.3 Disposition d'un système de gestion des connaissances dans les organisations

Les organisations qui connaissent la gestion des connaissances, certaines disposent d'un système de gestion de connaissances, et d'autres non. Des 51,32%, nous avons 38,16% des organisations qui ont affirmés disposer d'un système de gestion des connaissances contre 9,21% qui affirment ne pas en disposer et 3,95% qui ne savent pas si l'organisation disposent de système de gestion des connaissances. Pour les organisations répondantes qui ne savent pas si leur organisation dispose d'un système de gestion des connaissances ou pas, l'hypothèse est que la personne qui a renseigné le questionnaire dispose de peu d'informations nécessaires pour le faire. Les répondants au questionnaire étaient soit des responsables de service, des responsables d'organisations ou des staffs programmes ou opérations. Pour le responsable service support, il peut effectivement ne pas avoir l'information tout comme le staff du programme et le responsable d'organisation. Mais dans les 2 derniers cas, le cas du staff programme ou le responsable d'organisation qui ne sont pas informé de l'existence d'un système de gestion des connaissances dans son organisation, peut être un indicateur de l'inexistence d'un système de gestion des connaissances, ou du dysfonctionnement du système existant ou encore une faible communication dans l'organisation. Aucun système de gestion des connaissances ne devrait être mis en place sans l'implication des responsables d'organisation, des staffs encore moins sans une réelle communication. Qui parle de système de gestion des connaissances, parle aussi d'apprentissage organisationnel, changement organisationnel, qui ont pour base une forte communication dans l'organisation. Et s'il existe un système de gestion des connaissances qui n'est pas connu d'au moins tous les staffs programme c'est que la fonction partage de connaissance, transfert de connaissance du système n'est pas assez fonctionnel et dans ce cas notre système n'est donc pas fonctionnel.

Les organisations qui ont affirmés connaître la gestion des connaissances met en œuvre 64,23% des projets. De ces 64%, nous avons 33, 89% des organisations qui affirment que tous leurs projets mis en œuvre disposent de système de gestion des connaissances qui représentent 162 projets. En termes de projets, sur l'ensemble des projets que nos organisations répondantes mettent en œuvre 45,93% des projets mis en œuvre disposent de systèmes de gestions des connaissances. Nous avons des organisations qui disposent de systèmes de gestion des connaissances mais pas pour tous leurs projets. Seulement que 35,71% de leurs projets disposent de systèmes de gestion des connaissances. Nous retrouvons dans ce lot les associations nationales, les ONG nationales, les ONG internationales et les ministères. En sommes, 45,93% des projets mis en œuvre disposent de gestion des connaissances. Nous verrons avec ces résultats, que les systèmes de gestion des connaissances sont encore faiblement déployés dans les organisations qui ont répondu à notre collecte de données. Avec le taux d'environ 46% projets mis en œuvre disposant de systèmes de gestion des connaissances, nous pouvons dire que nos organisations répondantes n'incluent pas systématiquement la gestion des connaissances dans leurs projets d'aide internationale.

4.2.4 Satisfaction des dispositifs de gestion de connaissances

Des 38,16% de nos organisations répondantes dont les projets disposant de systèmes de gestion des connaissances, 26,32% des répondants sont satisfaits de leur système de gestion des connaissances. Nos organisations répondantes sont satisfaites par ce que selon elles, leur système de gestion des connaissances leur permet l'apprentissage continue, le stockage des données, le partage des informations, l'amélioration de la qualité des projets. Pour d'autres organisations, la présence de personne dédiée à la gestion des connaissances a permis de faciliter l'activité. Il ressort des avis des répondants que la pratique de la gestion des connaissances a permis aux équipes de stocker l'information ; d'accéder aux ressources dont ils avaient besoin. Leur système a favorisé l'apprentissage organisationnel, la capitalisation des connaissances. Leur système leur a aussi permis de documenter des expériences ; partager des connaissances. *« Le système de gestion des connaissances est satisfaisant en ce sens qu'il permet une meilleure gestion des données et information. Aussi, il facilite la documentation/capitalisation des bonnes pratiques, la diffusion/partage des informations »*, répondant de Sofa¹. Par le biais de leur système de gestion des connaissances, l'organisation a amélioré la mise en œuvre de ses projets. Elle s'est performée en valorisant ses connaissances.

L'un de nos répondant de Atir² affirme que « *la gestion des connaissances permet de partager les bonnes pratiques avec les collègues, évite de retomber dans les mêmes erreurs* ». Nous produisons le long nos projets et programmes des documents d'apprentissage, des plaquettes de capitalisation des bonnes pratiques, des fiches de capitalisation qui sont diffusées à l'interne et auprès d'autres acteurs. Nous avons des équipes internes dédiées à la gestion des connaissances. Si nous avons des organisations répondantes qui sont satisfaites de leur système de gestion de connaissances, certaines pensent que le système peut être amélioré. Pour mieux apprécier les points d'amélioration du système, nous verrons différents points d'insatisfaction puis ensuite, nous essayerons d'approfondir la question en analysant ce qui n'a pas réellement fonctionner dans le système.

Pour les organisations répondantes non satisfaites, leur motivation sont de plusieurs ordres. Nous avons entre autres la capitalisation non systématique au niveau des projets. Les outils qui ne sont pas centralisés. Pour certains répondants, les outils du système de gestion de connaissance sont méconnus. Acé, « *Peut-être amélioré si nous disposons de manuel de gestion des connaissances ; la forme peut être amélioré* ». Pour d'autres répondants, la problématique de la gestion des connaissances est méconnue dans les organisations et dans les projets. « *La connaissance en elle-même n'est pas valorisée par ceux qui l'ont. Par ailleurs, la problématique de gestion des connaissances n'est pas bien connue et répandue, donc difficile d'avoir l'adhésion de tous les acteurs pour sa bonne mise en œuvre* », Afian. Le manque de personnel, l'insuffisance pour accompagner la gestion des connaissances ont aussi été présenté ici comme motif d'insuffisance. Nous avons des répondants qui pensent qu'il n'y a « *Pas assez de capitalisation des résultats atteints par chaque projet pour tirer des conclusions et mieux élaborer les prochains projets* », Mathieu. Puis nous avons enfin le faible apprentissage au niveau des organisations qui pour certains justifient de la non satisfaction de leurs systèmes de gestion des connaissances. Les organisations dans la mise en œuvre des projets font des erreurs ou reprennent les mêmes erreurs. Et l'on constate que les organisations ne disposent pas de cadre qui leur permet de tirer des leçons de leurs expériences afin de ne pas retomber dans les mêmes erreurs. « *On a toujours l'impression de l'éternel recommencement quand des nouveaux staffs sont recrutés.* », Fabrice.

Malgré l'existence du système de gestion des connaissances dans certaines organisations, il y a toujours une difficulté dans la gestion des connaissances. Comme autre élément qui n'a pas

² Les noms cités sont des noms d'emprunt qu'il s'agisse des organisations répondantes ou des répondants eux-mêmes.

réellement fonctionné, nous avons le manque de staff dédiés à la gestion des connaissances. Pour certains la faible culture organisationnelle est un souci pour le bon fonctionnement d'un système de gestion des connaissances. Un autre point qui est ressorti des informations reçus, c'est le manque d'intérêt pour la gestion des connaissances dans les organisations. Puis enfin, le temps qui est insuffisant pour faire la gestion des connaissances dans les organisations des structures de mise en œuvre des projets. Bruce dans ses propos, présentait selon lui la situation de la gestion des connaissances dans les projets, les organisations : *« Les mécanismes mis en place restent propres à chaque projet et il n'existe pas encore un système permettant aux nouveaux projets de mieux s'imprégner continuellement des leçons tirées et apprentissages réalisés. En gros, la rétroaction sur les connaissances et leur mise à jour pour les nouvelles interventions constituent le handicap majeur de la gestion des connaissances. Par ailleurs, les connaissances restent largement dépendantes des personnes en charge des interventions alors que le domaine humanitaire est caractérisé par une très grande instabilité des ressources humaines, surtout les cadres. Donc en l'absence d'outils qui permettent une gestion des connaissances qui transcende les individus, chaque départ constitue donc une perte de mémoire organisationnelle proportionnelle à la position occupée et à la durée dans l'organisation. Le manque de personnel dédié à la gestion des connaissances et donc d'outils appropriés pour permettre une gestion plus efficace constitue l'une des causes, en plus de la faible culture des organisations autour de cette question qui est pourtant stratégique. La faible culture liée à la gestion des données constitue le plus grand problème (Comment capitaliser sur des projets qui ne disposent pas de base de données sur les processus de suivi des activités ? des indicateurs ?). »*

4.2.5 Outils de gestion des connaissances

Les outils de gestion des connaissances sont des logiciels ou des plateformes qui permettent de collecter, organiser, stocker et partager des connaissances au sein d'une entreprise ou d'une organisation. Nous avons de par nos réponses, des outils de partage de fichiers. Ils permettent aux utilisateurs de stocker et de partager des fichiers. Les outils de partage de fichiers sont souvent utilisés pour stocker des documents, des images, des vidéos et d'autres types de fichiers, les systèmes de gestion de contenu (CMS). Ils permettent de stocker et de gérer des contenus textuels, audiovisuels, et multimédias. Les CMS peuvent être utilisés pour stocker des documents, des fichiers, des images, des vidéos, des présentations et des notes. Dans le cadre de cette recherche, nous verrons que les outils de partage de fichiers ont été cités 12 fois, dans 11 cas. Ce qui représente 45, 8% des cas de notre étude. Les répondants de notre enquête, citent

ensuite les plateformes comme outils de gestion de connaissances qu'ils utilisent. Bien qu'étant faible, notons que les plateformes ont été cités 5 fois dans 5 cas, ce qui représentent 20,8% de nos cas d'études. Nous avons les bases de données qui ont été cité 3 fois dans 3 cas d'étude. Les logiciels de gestions de documents, quant à eux ont été cité comme outils de gestion de connaissances 2 fois dans 2 cas d'étude. Puis nous avons enfin, les réseaux sociaux d'entreprise, les rencontres et les pools de recherche qui ont été chacun cité 1 seule fois dans un seul cas d'étude. Partant des réponses que nous avons eu de notre enquête, il ressort que les outils de gestion de connaissances les plus utilisés par nos organisations répondantes sont les outils de partage de connaissances. Les réponses relatives aux outils de gestion des connaissances nous emmènent à nous interroger sur la capacité des outils cités à gérer des connaissances dans les organisations. Suite aux résultats des échanges avec les différentes organisation, nous constatons que les organisations qui disposant de systèmes de gestion des connaissances pratiquent plus de la gestion documentaire à travers la conservation, le partage des documents.

Suite à nos résultats, nous pouvons dire que nos différentes hypothèses de recherche sont validées. Selon les résultats, les organisations répondantes font plus de partage de documents à travers les outils de partage de fichiers qui ont été compté plus de fois que les autres outils. La capitalisation n'a pas été réellement cité en tant que tel. De ce fait, l'hypothèse 2, La capitalisation des expériences et la gestion documentaire sont les pratiques de la gestion des connaissances les plus utilisées dans les projets de développement et ou humanitaires, ne peut être entièrement validée.

Quant à l'hypothèse 3, les échanges avec nos organisations montrent que les organisations qui disposent d'une culture organisationnelle axée sur l'apprentissage intègrent plus facilement les pratiques de la gestion des connaissances dans leurs projets. Cette hypothèse validée confirme certaines positions de la revue de littérature. (Britton, 2005), Il nous faut apprendre des organisations à but non lucratif qui ont été aux prises avec la complexité de sa mise en œuvre, et trouver d'autres moyens de transformer les bonnes intentions en une pratique systématique. Une étude de l'ASBL COTA sur les changements d'attitudes nécessaires à la réussite d'un projet de gestion de la connaissance dans le secteur des ONG démontre les avantages et les freins rencontrés lors de la mise en place d'une pratique de gestion des connaissances (Georges, 2006), (Dewaele, 2019)

Nous constatons que les résultats nous montrent que le manque de compétences et de formation en gestion des connaissances au sein des équipes projet ont été cité comme difficulté et élément à améliorer pour disposer d'un système de gestion de connaissance efficace. Ce qui confirme

l'hypothèse selon laquelle, ces éléments font partis des principaux obstacles à sa mise en œuvre. (Dewaele, 2019), ensemble des personnes interrogées expérimentent le besoin d'engager ou de trouver une personne en charge de cette gestion des connaissances, quelqu'un qui pourrait mettre une politique en place et tenter d'instaurer une culture du partage.

Cette étude nous a permis de disposer d'informations sur la gestion des connaissances dans les projets de développement et ou humanitaires. Ces informations nous permettent mieux comprendre les défis auxquelles font face les organisations. Ce qui pourrait faciliter leur accompagnement ou renforcement de capacités, sensibiliser les staffs sur la gestion des connaissances, etc.

A la fin de notre travail, nous notons qu'il y a eu des contraintes. Nous pouvons citer entre autre, le faible taux de réponses de nos organisations; la faible participation des organisations locales et associations. Nous souhaitons approfondir notre travail afin d'améliorer nos résultats.

La gestion des connaissances est une thématique bien connue dans le milieu des entreprises. Alors que dans le champ des projets, des organisations, cette thématique peut sembler nouvelle. Notre enquête a montré que plusieurs de nos organisations qui ont participé à l'enquête (52%) ne connaissent pas la thématique de la gestion des connaissances. Pour celles qui connaissent la thématique, nous avons quelques-unes (16 au total) qui disposent de système de gestion de projets dans tous leur projet. Les répondants reconnaissent que la gestion des connaissances a un impact positif sur les projets et les organisations. Toutefois, quelques insuffisances de la gestion des projets ont été mentionnées ainsi que des pistes de propositions. Bien que nous ayons bénéficié de quelques recommandations qui pourront s'ils sont mis en pratique, probablement aider à améliorer les systèmes de gestion de connaissances, notre travail a besoin d'être approfondi afin de disposer de données pertinentes. Notre travail actuel présente des limites. Certes, c'est une enquête mais nous ne pouvons prétendre à une généralisation des résultats. Nous sommes aussi conscients que le questionnaire n'étant pas pointu à travers ses questions ne permet pas de mieux cerner le sujet de la gestion des connaissances dans les projets. Une autre collecte des données qualitative par le biais d'entretien individuel pourrait nous aider à peaufiner notre travail.

- Belanger, L. (1983). Relations industrielles Le changement planifié , par Pierre Colletterte et Gilles Delisle , Montréal , L ' Agence d ' Arc Ltée Inc ., 1982 , 213. *Relations Industrielles*, 38, 195–196.
- Boubaker, L., Mellal, L., & Djebabra, M. (2010). Modèle DIC (Données - Informations - Connaissances) Outil support pour le développement des mémoires projets. *La Revue Des Sciences de Gestion*, 3, 12. <https://doi.org/10.3917/rsg.243.0153>
- Brière, S., & Proulx, D. (2013). La réussite d'un projet de développement international : leçons d'expérience d'un cas Maroc-Canada. *Revue Internationale Des Sciences Administratives*, Vol. 79(1), 171–191. <https://doi.org/10.3917/risa.791.0171>
- Britton, B. (2005). L'apprentissage organisationnel dans les ONG : Créer le motif, les moyens et l'occasion. *Praxis Paper*, 3, 4–65.
- Carla, C. J. O., & Grayson. (1998). If Only We Knew What We Know: Identification and Transfer of Internal Best Practices. *Revue de Gestion de La Californie*, 40(3), 154–174.
- Colletterte, P., Delisle, G., & Perron, R. (2002). *Le changement organisationnel*.
- Ermine, J.-L. (2001). Processus de gestion des connaissances. In *Connaissance et apprentissage*.
- Ermine, J.-L. (2003). La gestion des connaissances. In *Hermes Lavoisier*.
- Freyss, J. (2004). La solidarité internationale, une profession ? *Revue Tiers Monde*, 180(4), 735. <https://doi.org/10.3917/rtm.180.0735>
- Georges, G. (2006). *ETUDE SUR LES CHANGEMENTS D ' ATTITUDES NÉCESSAIRES À LA RÉUSSITE D ' UN PROJET DE GESTION DE LA CONNAISSANCE DANS LE SECTEUR DES ONG*. 1–54.
- Gourlay, S. (2018). Knowledge management and the limits of knowledge codification. *Knowledge and Process Management*, 25(1), 3–10.
- Guilhon, A. (1997). " *L ' APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL : PROCESSUS DE CHANGEMENT ET D ' EVOLUTION DES ORGANISATIONS* " .
- Ika, L. A., Diallo, A., & Thuillier, D. (2012). Critical success factors for World Bank projects : An empirical investigation. *International Journal of Project Management*, 30, 105–116. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.03.005>

- Jacob, R. (2000). *UN DÉFI DE LA NOUVELLE COMPÉTITIVITÉ DU 21^e SIÈCLE*
Information , interaction , innovation.
- Jacquemot, P. (2007). Harmonisation et appropriation de l'aide: Appropriation de l'aide
commentaires autour de l'expérience. In *Afrique Contemporaine* (Vols. 223–224, Issue
3). <https://doi.org/10.3917/afco.223.0161>
- Jorgensen, R., Scarso, E., Edwards, K., & Ipen, C. (2019). Communautés de pratique en soins
de santé : un cadre pour la gestion du partage des connaissances dans les opérations.
Gestion Des Connaissances et Des Processus, 26((2)), 152–162.
- Kickert, J. M. W. (2010). Comment gérer le changement émergent et complexe: le cas de
l'agencification néerlandaise. *Revue Internationale Des Sciences Administratives*, 76,
515–541. [www.cairn.info/revue-internationale-des-sciences-administratives-2010-3-
page-515.htm](http://www.cairn.info/revue-internationale-des-sciences-administratives-2010-3-page-515.htm).
- Kottler, J. P., & Schlesinger, L. A. (2008). Choosing strategies for change. *Harvard Business
Review*.
- Lehyani, F., & Zouari, A. (2015). *Etude de l'impact de la gestion des connaissances sur la
performance de la chaine logistique.*
- Lombart, M., & Pierrat, K. (2014). Port-au-Prince : un « projectorat » haïtien ou l'urbanisme
de projets humanitaires en question. *Cahiers Des Amériques Latines, Cahiers de*(January
2010), 97–124.
- Myers, P., Hulks, S., & Wiggins, L. (2012). Organizational change: Perspectives on theory
and practice. In *Oxford University Press*.
[https://play.google.com/store/books/details?id=h3_tYAye7JoC%0AAllPapers/M/Myers
et al. 2012 - Piers Myers, Sally Hulks, and Liz Wiggins - Organiza ... ge Perspectives on
Theory and Practice-Oxford University Press \(2012\).pdf%0AAllPapers/M/Myers et al. 2](https://play.google.com/store/books/details?id=h3_tYAye7JoC%0AAllPapers/M/Myers%20et%20al.%202012%20-%20Piers%20Myers,%20Sally%20Hulks,%20and%20Liz%20Wiggins%20-%20Organizational%20Change%20-%20Perspectives%20on%20Theory%20and%20Practice-Oxford%20University%20Press%20(2012).pdf%0AAllPapers/M/Myers%20et%20al.%202012%20-%20Piers%20Myers,%20Sally%20Hulks,%20and%20Liz%20Wiggins%20-%20Organizational%20Change%20-%20Perspectives%20on%20Theory%20and%20Practice-Oxford%20University%20Press%20(2012).pdf)
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2007). Knowledge creation and dialectics. In *Hitotsubashi* (p.
35).
- Oliveira, J. De. (2021). *Ethnocentrisme et paternalisme occidentaux dans les projets d ' aide
au développement : l ' état des lieux d'une " violence symbolique ": l'étude de cas d ' un
projet français de " maisons des familles ".* <http://hdl.handle.net/2268.2/12967>
- Oreg, S. (2003). Résistance au changement d'échelle. *Journal d'évaluation de La*

Personnalité.

- Pelage, M. T. (2004). Les approches du changement organisationnel dans les Sciences de l'Information et de la Communication. *Quaderni*, 43–53.
- PMI, P. M. I. (2013). *Guide du CORPUS DES CONNAISSANCES EN MANGAMENT DE PROJET*.
- Segredo, P., María, A., Milian, G., Julia., A., Puig, L., Cabrera, L., & Victoria, P. (2017). La communication organisationnelle comme dimension nécessaire pour mesurer le climat dans les organisations de santé publique. *Horizonte Sanitario*, 16, 28–37.
- Serfaty-Garzon, P. (2003). L'Appropriation. In *Dictionnaire critique de l'habitat et du logement*.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness : Impediments to the transfer of yhe best practise within the firm. *Strategic Managementjournal*, 17, 27–43.
- Vaujany, F. X. De. (2006). Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage. *Management & Avenir*, 3(6), 109–126. <https://doi.org/10.3917/mav.009.0109>
- Warner, B. (2023). *Organization change: Theory and practice*. Sage Publications.
- Willem, E., & Arts, B. (2011). COMMENT JOINDRE LES DEUX BOUTS : LES RÉPONSES STRATÉGIQUES DES ONG DU SUD AUX CONDITIONS IMPOSÉES PAR LES BAILLEURS DE FONDS. *Revue Internationale Des Sciences Administratives*, 4(3), 743 à 764. <https://doi.org/10.1177/002085234901500312>
- Zarifiant, P. (2004). Sur la définition de la compétence. In *Le modèle de la compétence* (Editions l, p. 145).